

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2012156388

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

E 陪诊商业模式的设计与实施研究

**The Research of EPeiZhen'Business Model Design and
Implementation**

岳 建 雄

指导教师姓名： 陈 闯 教授

专 业 名 称： 工商管理(EMBA)

论文提交日期： 2015 年 11 月

论文答辩日期： 2015 年 月

学位授予日期： 2015 年 月

答辩委员会主席： _____

评 阅 人： _____

2015 年 11 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

随着互联网技术的快速发展以及智能终端的普及，移动医疗作为新兴行业获得了井喷式的发展，仅 2014 年中国的移动医疗市场规模就达到了 30.1 亿元，预计到 2017 年将达到 125.3 亿元。而目前大多数移动医疗企业由于缺乏有效的商业模式，使得移动医疗行业出现了同质化严重、过度竞争、缺乏有效的盈利模式、产业链上的企业各自为政、用户越过平台直接交易造成客户流失等问题，从而导致大多数移动医疗企业出现亏损。而 E 陪诊作为移动医疗 O2O 的模式，如何才能走出发展困境成为当前亟待解决的核心问题。

鉴于此，本文通过深入研究 E 陪诊发展的现状，分析制约 E 陪诊发展的问题根源，并研究了国内外移动医疗企业的主要商业模式，通过分析其主要产品、服务方式、商业模式的特点、价值主张等因素，紧密结合 E 陪诊发展所存在的核心问题，探索出适应 E 陪诊发展的创新型商业模式，旨在通过商业模式的创新使 E 陪诊获得持续盈利能力与快速发展。

本文认为 E 陪诊要走出发展困境获得持续盈利能力的关键在于创新商业模式，以客户定位为基础，通过优化公司现有的业务系统、关键资源、现金流结构、重塑公司的价值主张，构建起以护士为中心，以医疗外围为切入点，以在线医疗专家为基石，通过纵向上整合移动医疗产业链的优势资源，搭建上下游的利益共同体，横向上整合互补型企业从而更大范围内掌控终端客户的商业模式，使 E 陪诊实现从自建平台向整合平台转型，从服务提供者向精细化移动医疗陪诊方案制定者转型。

关键词：移动医疗；E 陪诊；商业模式；创新

厦门大学博硕士论文摘要库

ABSTRACT

With the rapid development of Internet technology and intelligent terminals' popularity, as a new industry mobile medical treatment have got a growth spurt. The market size of China's mobile medical has reached 3010000000 yuan in 2014, and the market size of China's mobile medical is expected to reach 12530000000 yuan in 2017. Majority of mobile medical companies still lack effective business model, which caused many problems in mobile medical industry, such as: serious homogeneity, over-competition, lack effective profit model, the enterprises of industry chain stands by its own side, Users across the platform to direct transaction etc. So most mobile medical companies have been make a loss. As a model of O2O in mobile medical industry, It is core problem that EPeiZhen get out of the development dilemma.

Given this, the paper analyzes EPeiZhen's present condition and key issue. Based on the research of enterprise's main business model at home and abroad, This paper analysed its main products, services, business models, the value proposition and other factors. According to the EPeiZhen's key problem, this paper want to explore the innovative business model in order to suit its development. The purpose of EPeiZhen's business model innovations is that to make it obtain sustained profitability and rapid development.

This paper think that EPeiZhen want to go Out of the development dilemma and obtain sustained profitability must innovate its business model. Based on its customer location, this paper improved the company's business systems, key resources, the structure of its cash flow, and rethinking the company's value proposition. EPeiZhen depends on nurses and medical experts from medical periphery enter to mobile medical industry. With the mobile medical industry chain's advantages resources integration, EPeiZhen build a interests community between upstream and downstream in mobile medical industry. With the horizontal integration of complement firms, EPeiZhen can get more customers. This can make EPeiZhen from self built platform to integrate platform transformation, and it also make EPeiZhen from service providers to fine mobile health care provider transition.

Key words: Mobile Medical; EPeiZhen; Business Model; Innovation

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 问题的提出	1
1.2 研究的目的和意义	1
1.2.1 研究的目的	1
1.2.2 研究的意义	2
1.3 拟解决的问题	2
1.4 研究范围	2
1.5 研究对象及其基本情况	3
第 2 章 文献综述	4
2.1 国外研究综述	4
2.2 国内研究综述	6
2.3 商业模式的定义	7
2.4 商业模式的构成	8
2.5 商业模式与管理模式的关系	10
2.5.1 商业模式与管理模式的区别	10
2.5.2 商业模式与管理模式的联系	11
第 3 章 移动医疗行业分析	12
3.1 移动医疗行业的定义与参与者	12
3.1.1 移动医疗行业的定义	12
3.1.2 中国移动医疗目前发展的特点	12
3.1.3 中国移动医疗的产业链分析	13
3.2 美国移动医疗产业的主要商业模式	15
3.3 中国移动医疗的商业模式	17
第 4 章 E 陪诊的商业模式设计	20
4.1 机会的识别与商业模式原型	20
4.2 商业模式原型的检验与修正	21

4.3 商业模式的设计	23
4.3.1 E 陪诊的业务系统建立	24
4.3.2 E 陪诊的盈利模式设计	26
4.3.3 E 陪诊的关键资源能力	28
4.3.4 E 陪诊的自由现金结构	29
第 5 章 E 陪诊的商业模式实施.....	31
5.1 E 陪诊的发展战略与竞争战略.....	31
5.2 E 陪诊的发展现状.....	32
5.3 支撑商业模式的管理体系搭建	32
5.3.1 构建 E 陪诊的卓越服务质量管理体系	32
5.3.2 构建以战略为导向的目标管理体系.....	33
第 6 章 结论与建议	38
6.1 结论.....	38
6.2 后续研究与建议	38
参考文献.....	40

第 1 章 绪论

1.1 问题的提出

随着大数据和移动互联的快速发展、智能终端普及率的大幅提升、加上中国老年化进程的加快、以及边缘地区医疗资源的严重短缺，使得中国的移动医疗行业获得了井喷式发展。与此同时，由于中国当前的移动医疗行业还处于市场启动期的初始阶段，移动医疗的发展还主要依靠资本的大量注入，移动医疗行业还不成熟，还未形成相对成熟的商业模式，加上传统医疗的价值链尚未打破，多数企业还未能实现盈利。E 陪诊作为一家成立于 2015 年 1 月 11 日的移动医疗公司，当前主要面临着如下的核心问题：

第一、公司还处于初创阶段，未能形成有效的盈利模式，发展主要依靠资本注入，未能实现盈利；

第二、护士与患者撇开 E 陪诊平台直接交易，造成客户流失；

第三、业务空间与同行竞争者重叠，受到其他移动医疗机构挤压；

第四、未能得到医疗机构的支持和认可，制约了 E 陪诊的业务开展和进一步发展。

而以上的几个核心问题说到底都是 E 陪诊商业模式的问题，因此，本文通过研究国内和国外主要的移动医疗商业模式，以及中国移动医疗目前的行业发展特点，深入分析 E 陪诊所面临的发展机会，并针对 E 陪诊现有的商业模式进行检验和分析，进而找出问题，从而对 E 陪诊的商业模式进行重新优化和设计，以使之能够更好的适应 E 陪诊未来的发展。

1.2 研究的目的和意义

1.2.1 研究的目的

本文旨在通过对 E 陪诊商业模式的探索和研究，找出目前不适应 E 陪诊发展的制约因素以及存在问题，重新审视 E 陪诊的价值主张，寻求能够为客户更好

的创造价值的方式，通过确立自身定位，明确 E 陪诊的目标客户群体，并给予 E 陪诊的价值链结构来重新确立公司的业务系统，找出 E 陪诊在产业价值链中的位置，并针对现有的和未来可能出现的竞争者制定有效竞争策略，以使之能够始终保持竞争优势。通过对 E 陪诊商业模式进行重新定位和设计，以使之能够更好的适应公司未来发展。同时通过对 E 陪诊商业模式的研究，也为国内研究者对于商业模式的实证研究提供了一定的文献参考研究资料和依据，进而使得国内研究者对于企业商业模式的研究更加的丰富。

1.2.2 研究的意义

本文通过对 E 陪诊商业模式的创新设计，剔除和规避不适应公司未来发展的制约因素，寻找到适合公司发展的最佳业务组合，创造性的设计实现公司利润最大化的盈利模式，明确和重点培养促进公司未来发展的关键资源能力，确立和调整现金流结构以使之能够获取更好的投资价值，这对于 E 陪诊获取竞争优势和提升盈利能力方面都具有积极的现实意义。此外，通过构建能够有效支撑 E 陪诊商业模式的管理体系，借助“关键业绩考核法+工作目标设定”的精细管理模式，适时跟踪反馈商业模式的执行效果并不断寻求改善，这对于使得重新设计的商业模式得到有效的落地执行具有重要意义。

1.3 拟解决的问题

通过本文的研究主要重点解决以下几个问题：

第一、E 陪诊现有的商业模式究竟存在怎样的问题？

第二、怎样的商业模式才能更好的提升 E 陪诊走出困境获得健康发展？

第三、需要构建怎样的管理体系才能有效的支撑商业模式，使之得到有效的落地执行？

1.4 研究范围

对于 E 陪诊的商业模式研究主要通过分析移动医疗行业的发展特点，通过研

究借鉴美国和中国企业在移动医疗领域的主要商业模式,同时结合 E 陪诊所面临的产业环境,重新审视企业的发展定位,业务范围、发展方向、盈利模式和竞争策略。本文所研究的商业模式范围主要包括:公司的自身定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、现金结构以及企业价值等方面。

1.5 研究对象及其基本情况

本文主要针对 E 陪诊的商业模式展开研究,E 陪珍成立于 2015 年 1 月 11 日,是一家通过众包方式,利用护士闲暇时间为广大患者提供:挂号、接送、就诊陪护、检查、取送检查报告、及后期健康管理等医疗就诊服务的公司。目前具有 2000 人的陪诊护士规模及具有知名互联网产品推广经验及医疗护理经验的核心骨干。其通过搭建一个链接患者与医疗陪诊护士之间的服务平台,系统解决患者在诊前、诊中、诊后过程中一系列的繁琐事宜。其针对移动医疗在陪诊领域的市场空白,首创移动医疗 O2O (Online To Offline 即:将线下的商业机会与互联网紧密结合)模式,从移动医疗行业开拓了一条全新的领域。洪泰基金为 E 陪诊注入的 1000 万天使投资,为其未来发展打下了坚实基础。

第2章 文献综述

本文主要针对国内外学者关于商业模式的研究成果进行了分别论述,并详细阐述了商业模式的概念及发展,以及对商业模式与管理模式之间关系的研究成果进行了综述。

2.1 国外研究综述

国外对于商业模式的研究主要可以分为三个阶段:

第一阶段,初始阶段(20世纪20年代-50年代),这段时期对于商业模式的研究还相对零散,缺乏清晰的商业模式定义。William F.Ogburn.Reviews 提出政府模式、商业模式和生活标准模式等三种财政预算模型,而此时的商业模式仅用于个人投资的分析模型而已。

第二阶段,成长阶段(20世纪60-80年代),随着商业经济的不断发展,西方学者逐渐意识到商业模式的重要性,更多的学者开始关注对于企业商业模式的研究,并对商业模式理解从原来仅作为投资的分析模型转变为对企业商业经营模式的研究模型,对于商业模式的概念也逐渐清晰。例如 Philip A.Doherty 提出将商业模式作为计算机化的虚拟模型用于分析企业的经营决策,通过财务矩阵、图示、方程式等形式,将企业经营的现实架构表现出来,为企业作出正确的决策提供依据。

第三阶段,发展阶段(20世纪90年代-21世纪10年代),随着信息技术的不断发展,以及全球经济一体化进程的加快,导致全球的商业环境发生了巨大变化,商业模式对于企业经营管理上的作用越来越重要,彼得·德鲁克更指出:当前企业间的竞争,已经不是产品和服务之间的竞争而是转变为商业模式的竞争。苹果公司、西南航空公司、百思买、戴尔等企业都通过设计符合自身发展的商业模式而取得巨大成功,而诸如政府、学校、医疗等机构也尝试将企业商业模式引入到自身的管理当中,并且出现了电子商务商业模式的概念。Paul Timmers 首次将商业模式定义为商业模式是一个涉及到企业的产品、为客户提供的服务、以及信息流的系统架构。此后西方的学者开始将商业模式成为独立的研究对象进行更

深入系统的研究。

进入 21 世纪, Osterwalder and Pigneur 于 2005 年提出将商业模式分为收入、网络和商业组织、市场细分三个类别,提出了商业模式由四大支柱,包括:价值主张、目标客户、成本构成、盈利模式、销售渠道、客户关系、关键资源、核心竞争优势、合作者等九个要素组成。莫里斯更进一步提出不同行业适用的商业模式要素不同,并针对不同行业所适合的商业模式要素总结 24 种商业模式要素^[1]。与此同时,对于商业模式创新的研究成为了研究的重点,Chen(2003)指出作为企业的管理人员首先需要对企业的商业模式有深刻的理解,清晰的知道基于自身的岗位职责知道应该在涉及到商业模式要素的哪些方面有创新的突破口,进而才能体现出商业模式的创新价值^[2]。Chesbrough, Rosenbloom (2002)指出对于技术创新而言是企业为客户创造价值的中介,而商业模式的创新是通过实现经济与技术的动态转移、筛选和剔除不适应企业发展的相关因素,最终整合成一个全新的结构来应对企业未来所面临的市场竞争^[3]。马克·约翰逊等(2008)在《如何重塑商业模式》一文中企业要实现突破性增长必须依靠自身的商业模式创新,并进一步提出商业模式创新的要素主要针对企业自身的价值主张、公司的盈利模式、关键资源能力、以及主要的业务流程体系,其认为这四个要素紧密联系并能够有效的为企业创造价值并传递价值^[4]。Bagna Bell 等(2009)指出可以通过创新行业模式、收入模式和企业模式三种方式来对商业模式中的业务模式进行创新,进而提升企业的竞争优势和盈利能力,使企业在市场竞争中取得成功。Baden Fuller 等(2010)指出对于商业模式的构成要素可以称之为菜单,对于不同的企业可以根据自身的实际适当的改变菜单即商业模式要素的内容,使之成为能够有效提升企业自身竞争力的商业模式^[5]。Bucher 等(2012)指出对于企业商业模式的创新可以将其定位为通过有针对性的变革企业的商业逻辑与核心要素的过程^[6]。

从国外对商业模式研究的总体上来看,虽然大量的学者对于商业模式进行了长期深入的研究,也形成了大量的研究成果,但由于现代社会经济的飞速发展,以及存在着许多不确定的因素,目前还缺乏一整套系统的能够帮助企业搭建起适合自身发展的商业模式理论体系。

2.2 国内研究综述

国内对于商业模式的研究相对较晚，21 世纪初国内越来越多的研究者才逐渐重视对于商业模式这一领域的研究。

首先，对于商业模式的理解，王波、彭亚利(2002)在《再造商业模式》一文中指出企业的运营机制和运营机制的扩展利用才是真正意义上的企业商业模式^[7]。翁君奕(2005)认为商业模式是将核心要素包括客户层面、内部结构、合作者等形态进行有效组合，并指出商业模式原型就是每一种核心要素形态的有效组合^[8]。

其次，对于商业模式研究方法与构成要素的研究，李乾文、王伟毅(2005)在《创业者视角下的商业模式研究》一文中指出目前对于商业模式研究方法的研究能够更有效的找出商业模式的本质，并总结出目前对于商业模式的研究方法主要包括统计方法、逻辑推理和实际案例分析法。同时其指出商业模式的要素结构主要有横向列举式和网状式两种，对于商业模式中具有相对横向独立性，且对于企业发展而言重要性相当的要素通常采取横向列举式，而对于商业模式中具有纵向上逻辑关系的要素通常采取网状式的结构，遵循各个要素之间的逻辑关系使之构成一个整体^[9]。

第三、对于商业模式理论架构的研究，罗珉（2003）在《组织管理学》一书中指出，其通过借助彼得·德鲁克对于企业经营的研究思路，对商业模式的理论架构进行了更深入的演绎^[10]。翁君奕（2004）在《商务模式创新》一书中将商业模式界定为由价值主张、支撑、和保持所组成的三维立体空间，为商业模式的价值体系分析提供一套新的研究分析方法^[11]。程愚（2004）进一步提出企业的经营不只是开展一系列的价值活动，还包括一系列的交易活动，因而可以从企业的交易和价值范式对企业商业模式的框架结构进行更有效率的理论研究^[12]。

第四、对于商业模式创新的研究，王翔、李东（2006）在《基于 Meta 方法的商业模式结构与创新路径》一文中认为现代企业需要创新自身商业模式的原因基于信息技术的不断发展和全球经济一体化进程的加快，使得企业有了更多商业模式选择和创新的空間，不创新就意味着被超越和淘汰，同时由于商业模式的组成要素几乎包含了企业经营最重要的核心部分，因而创新商业模式成为企业的首

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.